

役員一覧

取締役



代表取締役社長 執行役員社長

高山 靖司

■ 取締役会出席率	100%
■ 指名・報酬委員会出席率	100%
■ 所有する当社の株式数	516,877株

選任理由

高山靖司氏は、2006年に当社に入社以来、TCR(トータルコストリダクション)統括部長、構造改革推進部長などの要職を歴任し、当社グループ全体にわたり幅広く経営改革を推進しました。また、2017年に社長に就任して以降は、国内外を含めグローバルグループ経営の推進を行い、グローバル・メジャーとしての礎を築きました。これまでの豊富な経験と実績を踏まえ、引き続き取締役として適任と判断しました。



取締役専務執行役員 経営企画部門担当

山崎 弘之

■ 取締役会出席率	88%
■ 指名・報酬委員会出席率	100%
■ 所有する当社の株式数	33,891株

選任理由

山崎弘之氏は、商社やシステム開発会社などで要職を歴任し、2017年に当社に入社しました。当社では、これまでの豊富な経験と識見のもとに経営戦略、グローバル人事戦略を推進するとともに、リスクマネジメントの強化を行うなど、攻守にわたり当社グループの成長に貢献しています。これまでの経験と識見を踏まえ、引き続き取締役として適任と判断しました。



取締役専務執行役員 グローバル事業部門担当

道場 敏明

■ 取締役会出席率	100%
■ 所有する当社の株式数	22,697株

選任理由

道場敏明氏は、商社や外資系企業にて要職を歴任し、2014年に当社に入社しました。当社では主に米州事業に携わり、米国子会社の売上高の伸長および利益率改善に大きく寄与しました。2022年からグローバル事業部門担当として、米州のほか欧州、アジアにおける事業戦略を推進し、当社のグローバル事業の成長に貢献しました。これまでの経験と実績を踏まえ、引き続き取締役として適任と判断しました。



取締役(非常勤)

高山 盟司

■ 取締役会出席率	100%
■ 所有する当社の株式数	712,840株

選任理由

高山盟司氏は、当社グループの中核事業会社である三和シヤッター工業で営業推進部長やビル建材事業本部長などの要職を歴任し、2017年に同社の代表取締役社長に就任しました。建設分野および建材業界における経験と知識に基づき、国内事業を牽引し当社グループの発展に寄与しました。これまでの経験と強いリーダーシップを踏まえ、引き続き取締役として適任と判断しました。



独立社外取締役

横田 正仲

■ 取締役会出席率	100%
■ 指名・報酬委員会出席率	100%
■ 所有する当社の株式数	6,600株

選任理由

横田正仲氏は、株式会社日本能率協会コンサルティングにおいて、長年にわたりコンサルタントとして、経営戦略、生産・ものづくり、人材開発などについて改善や改革に関する助言・指導を行っていました。2020年に当社の社外取締役に就任され、これまでのコンサルタント経験と海外子会社における社長経験などに基づき、経営全般に関する助言・提言をいただくとともに、指名・報酬委員会の委員としても公明正大な意見をいただいています。これらの豊富な経験と知見を活かして、引き続き当社の取締役の職務執行に対する監督・助言をいただくことを期待しています。



独立社外取締役

石村 弘子

■ 取締役会出席率	100%
■ 所有する当社の株式数	1,500株

選任理由

石村弘子氏は、株式会社三菱銀行に入行後、1991年からシンコム・システムズ・ジャパン株式会社に入社され、マーケティングマネジャー、マネージングディレクター、代表取締役などの要職を歴任されました。2022年に当社の社外取締役に就任され、これまでのITやデジタル技術などを活用したビジネス課題の解決などに関する深い知見、会社経営者としての豊富な経験に基づき、経営全般に関する助言・提言をいただいています。これらの深い知見と豊富な経験を活かし、引き続き当社の取締役の業務執行に対する監督・助言をいただくことを期待しています。



独立社外取締役(監査等委員)

米澤 常克

■ 取締役会出席率	100%
■ 監査等委員会出席率	100%
■ 指名・報酬委員会出席率	100%
■ 所有する当社の株式数	—株

選任理由

米澤常克氏は、伊藤忠商事株式会社の薄板第一部長、大洋州総支配人等を歴任後、同社グループの伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社での代表取締役を務められました。その後、2015年に当社の社外監査役、2016年に監査等委員である取締役に就任され、2025年6月からは監査等委員長を務めています。当社では、国内外における企業経営者としての経験と経営や経済に関する深い知見に基づく意見や助言を的確に行っていたいただいているとともに、指名・報酬委員会の委員長としても公明正大な意見をいただいています。これらの経験と知見を活かして、引き続き当社の業務執行を適切に監督していただくことを期待しています。



取締役(監査等委員)

山岡 直人

■ 取締役会出席率	100%
■ 監査等委員会出席率	100%
■ 所有する当社の株式数	1,900株

選任理由

山岡直人氏は、中核事業会社である三和シヤッター工業株式会社の人事総務部長、常務執行役員などを歴任した後、2023年に同社の監査役、2025年に当社の監査等委員である取締役に就任しました。長年にわたる人事、労務および人材開発ならびに総務業務の経験と、当社グループの事業に関する広範な知見を有しています。これらの豊富な経験に基づいた確かな意見や助言を期待し、監査等委員である取締役として適任と判断しました。



独立社外取締役(監査等委員)

Michael Morizumi マイケル モリズミ

■ 取締役会出席率	86%
■ 監査等委員会出席率	83%
■ 所有する当社の株式数	—株

選任理由

Michael Morizumi氏は、長年にわたる証券アナリストとしての経験から企業分析、投資判断および財務・会計知識はもとより、株式会社バシフィックIR代表としての経験から国内外の会社経営に関する豊富な見識も有しています。これらの経験、知見および国際感覚を活かして当社の業務執行を適切に監督していただくことを期待しています。



独立社外取締役(監査等委員)

鈴木 恵美子

■ 取締役会出席率	—%
■ 監査等委員会出席率	—%
■ 所有する当社の株式数	—株

選任理由

鈴木恵美子氏は、金融機関および監査法人での豊富な実務経験に加え、公認会計士としての専門的知見を有し、企業会計・内部統制・リスク管理に関する高い見識を備えています。また、上場企業の社外監査役や投資法人の監査役員としての経験を通じ、独立した立場からの適切な監査・監督機能を発揮し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上に貢献していただくことを期待しています。なお、同氏は直接会社経営に関与されたことはありませんが、上記のような経験と知見を有しており、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しています。

執行役員

常務執行役員

藤井 克巳 グローバル事業部門 米州事業部長

常務執行役員

新子 雅之 経営企画部門 コーポレートコミュニケーション部長

グローバル企業としてのポテンシャルを高く評価。 一方、人材確保やブランド力のさらなる強化は今後の課題



社外取締役(監査等委員)

Michael Morizumi

マイケル モリズミ

外資系証券会社の証券アナリストを長く経験した後、財務・IRの専門家として株式会社パシフィックIRを設立。日本企業の社外取締役や社外監査役なども務める。2025年6月より当社社外取締役(監査等委員)に就任。

証券アナリストの経験や財務・IR専門家の 知見を活かし、質の高い議論に貢献

私は長年にわたり、外資系証券会社の証券アナリストとして企業分析や投資戦略などの業務に従事してきました。現在は財務・IRの専門家として独立し、いくつかの日本企業で社外取締役や監査役も務めており、企業のコーポレート・ガバナンスにも深く携わっています。特に外食企業の社外監査役時代には、食品を扱う業種柄、厳格な安全基準の遵守はもちろん、徹底したリスク・リターン分析に基づく出店戦略の精査に関わり、大変貴重な経験となりました。

私は日本でのビジネス経験が長いとはいえ、米国出身であり、国際色豊かな環境でキャリアを積んできました。したがって、グローバルな視野や証券アナリストの経験、財務・IR専門家としての知見を活かし、あえて違った切り口から意見することを心がけています。また、客観的で合理性のある市場分析や判断基準に基づく議論、透明性のあるプロセスを常に重視しており、多様性や専門性、客観性などの観点からコーポレート・ガバナンスのさらなる質の向上に貢献することが私の役割だと認識しています。

品質の高さやサービスへのこだわりに加え、 グローバル企業として高く評価

当社に対しては、もともとシャッターやドアのイメージがあり、

三和グループの商品をさまざまな場面で見聞してきました。以前は国内トップ企業という印象が強かったのですが、就任に際して、海外売上高比率が半分以上を占め、さらに外国人投資家の持株比率も高いことを知り、グローバル企業としての認識が高まりました。特に海外M&A戦略に力を入れており、私が若い頃、母国米国で慣れ親しんできた「Genie」※がグループ会社であることを知って驚き、より身近に感じられるようになったという個人的な想いもあります。

当社に対する評価という点では、品質の高さやサービスへのこだわりが徹底していることに加え、海外M&Aを通じてグローバル化に成功してきたところに大きな特長があると捉えています。不確実性の高い事業環境のもとで、グローバル規模でリスク分散されているところは評価すべきポイントです。当社株式のPBRが高いのも、ROE、ROICといった資本収益性が高いことと、グローバルで稼げているところに裏付けされたものといえるでしょう。特に海外投資家にとって、日本企業に対する懸念材料である国内市場の成熟化に対応できているかどうかは重要な判断要素です。

また、防災や安全対策、環境対応など、社会課題解決に向けた商品開発を軸とする戦略についても社会的な価値が大きいと評価しています。軽量ドアの主力生産拠点である群馬県の太田ドア工場を視察した際には、同工場内に併設された試験センターへと足を運び、耐火性能や耐風圧性能、防水性能などの厳しい安全評価・品質テストの現場を目のあたりにしました。近年気候変動

社外取締役メッセージ

などの影響により増加している豪雨や水害など自然災害への対応が喫緊の社会課題となっていることを勘案すれば、当社ならではの防災商品の開発、提供が社会に与えるインパクトは大きく、当社商品の競争力およびブランド力の向上にもつながるものといえます。さらにAIやデジタル技術なども活用し、開口部という領域でどのようなソリューションを生み出していくか、考えるだけでワクワクします。

一方、世界中で不確実性が高まる中で、足元の業績は、過去最高業績を連続更新した過去3ヵ年と比べるとやや踊り場のように見えます。ただ、グローバルビジョンそのものは総じて順調に進展しており、業績面でも堅調な国内市場が下支えしていることから、分散効果が発揮されているとの見方もできるでしょう。

※米国ODCの開閉機事業のブランド

オープンで風通しのよい企業風土や 透明性の高いガバナンス体制にも特長

非常にオープンで風通しのよい企業風土もポジティブに捉えています。さまざまな企業経営を見てきましたが、成長する会社には共通して見られる特長だと感じています。

また、経営に対するガバナンスもしっかり機能していると評価しています。取締役会は社外取締役が半数を占めるほか、各委員会(指名・報酬委員会、監査等委員会)の委員長も社外取締役が務めており、独立性、透明性が十分に確保されています。また、運営面でも自由で活発な議論ができており、社外取締役へのサポート体制も充実しています。特に私にとって重要なのはコミュニケーションしやすい環境や質の高い議論を展開するための情報がそろっているかどうかであり、その点においても非常に満足しています。

人材確保や成長投資のスピード、 ブランド力の強化などは今後の課題

日本が直面する人口減少や労働力不足への対応は、当社にとっても最重要テーマの一つだと認識しています。人事制度や報酬体系、生産性など、ほぼすべての日本企業に共通する課題を見極め、抜本的な見直しの要否を検討していくことが必要です。また、国内の人口減少を踏まえれば、当社が海外市場に広がる新たなビジネスチャンスへ一層注力していく意義は大きいと考えます。「高機能開口部のグローバルリーダー」を目指すうえで、グローバル人材やDX人材の育成・確保は、当社にとって避けて通れない課題だといえるでしょう。

また、M&Aを含む積極的な成長投資戦略に取り組んでいますが、そのスピードや精度をいかに高めていくのか、投資実行後のパフォーマンスをどう引き出ししていくのかも今後の成長性を占ううえで重要なポイントです。その一方で、世界的な不確実性の高まりや新興国への進出などに伴って、グローバルガバナンスやリスクマネジメントをさらに強化する必要があり、攻めと守りの両方を同時に行っていかなければなりません。私は、M&Aでグループインした海外子会社とのコミュニケーションの強化はガバナンス面だけでなく、ビジネス面でも有益であると考えています。シナジーの追求はもちろんですが、当社にはない彼らの知見やノウハウから学ぶものも大きいはずですし、人材の発掘や育成の面でもプラスの効果が期待できます。

ブランド力の強化に向けても、まだまだ改善の余地があると感じています。品質や機能性の高さといった当社製品の実力に見合うブランド力があるかという点はまだ十分ではなく、ブランドストーリーの打ち出し方や発信力だけで、もっと大きなポテンシャルが潜



んでいるのではないのでしょうか。そういう意味では、海外投資家とのコミュニケーション強化に関して、海外向けIRを含む、英語での情報発信の更なる充実も取り組むべき課題だと認識しています。

次の80周年、さらに100周年に向けて、グローバルビジョンの方向性は非常に合理的で蓋然性も高いと評価しています。品質やサービスへのこだわり、社会課題に向き合う姿勢といった、これまで大事にしてきたものを守りながら、変化の激しい市場動向に柔軟にアジャストしていくことが今後の成功のカギを握ることになるでしょう。

積極的なグローバル展開や投資戦略の進捗を 適切に監督し、持続的成長を支える

就任1年目は手探りのところもありましたが、理解が進むにつれてチェックすべきところ、アドバイスすべきところが見えてきました。当社の場合、積極的なグローバル展開や成長投資を戦略の軸に置いており、私の果たすべき役割は非常に重要であると自覚しています。

引き続き客観的で合理性のある市場分析や投資判断に基づく議論を展開するとともに、課題として取り上げた人的資本や投資戦略の進捗、海外子会社との連携、グローバルガバナンスの状況などをしっかりとモニタリングしていきます。また、今後の価値創造の源泉となる商品およびソリューション開発やブランド力の強化に向けても、これまでの経験や知見などを通じて、さまざまな角度からの提案をしていきたいと考えています。これからも自分の持ち味を活かすことで企業価値向上に資する役目を果たし、ステークホルダーの皆様の期待に応えていく心構えです。

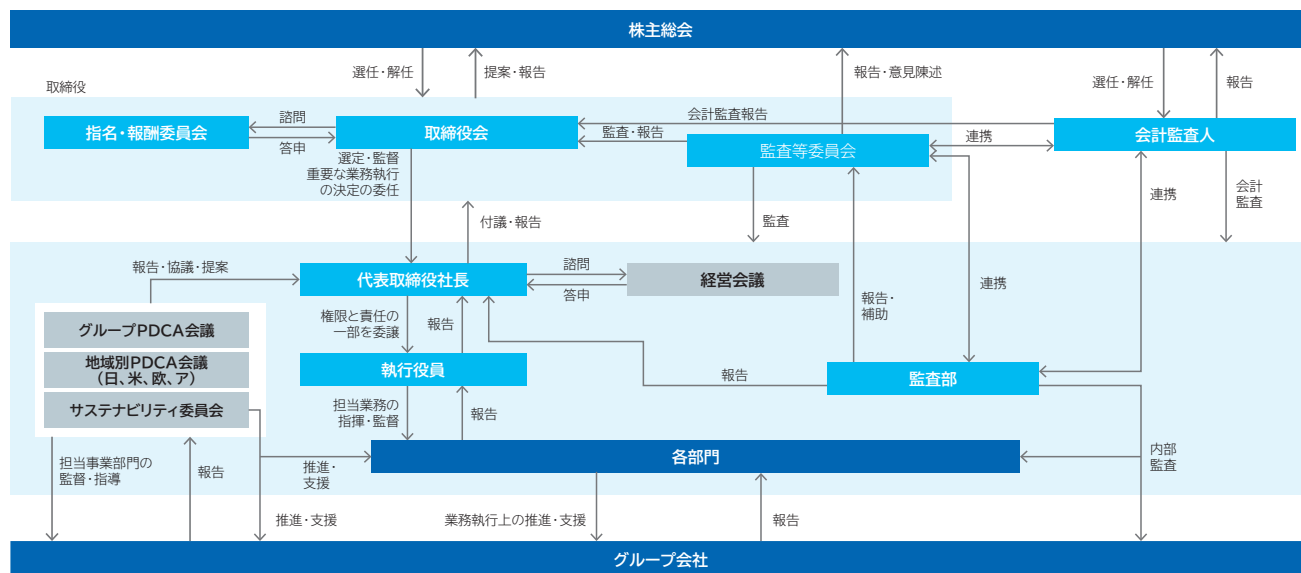
コーポレート・ガバナンス

ガバナンスの基本方針と進化

基本的な考え方

当社は、日本、米州、欧州、アジアの28の国と地域において事業を展開する「動く建材」のグローバルカンパニーとして、当社の「使命」「経営理念」「行動指針」および「コンプライアンス行動規範」のもと、誠実かつ公正な事業活動を通じて事業成長を果たし、「業績の信用」「経営基盤の信用」の「二つの信用」の確立を目指します。そして、継続的な成長と企業価値の向上を図るとともに、社会の持続的発展へ貢献していきます。その基盤としてコーポレート・ガバナンスを経営上の重要な課題と位置づけています。

三和グループのコーポレート・ガバナンス体制



ガバナンス体制と意思決定

コーポレート・ガバナンス体制

当社の業務執行、監督機能等の充実にに向けた具体的施策等の内容は以下のとおりです。この体制をとることにより、業務の適正を確保するための体制が確立し、コーポレート・ガバナンスの充実が図れるものと考えています。

ガバナンス強化の変遷

2000年	執行役員制度の導入 社外監査役(1名)選任	
2003年	グループ経営戦略委員会設置 国内事業・海外事業PDCA会議 (現 地域別PDCA会議)設置	
2005年	グループCSR推進会議設置	
2006年	社外監査役(2名)選任	
2007年	持株会社体制への移行	
2008年	社外取締役(1名)選任 監査等委員会設置会社へ移行	社外取締役比率 10.0%
2016年	経営会議設置 社外取締役(3名)選任	社外取締役比率 27.3%
2021年	指名・報酬委員会設置 サステナビリティ委員会設置 RS*導入	
2022年	女性社外取締役(1名)選任	社外取締役比率 40.0%
2023年	株式保有ガイドラインを制定	
2024年	指名・報酬委員会の委員長を 社外取締役に	社外取締役比率 44.4%
2025年	監査等委員会の委員長を社外取締役に 外国籍社外取締役(1名)選任	社外取締役比率 50.0%
2026年	女性社外取締役を1名追加選任(計2名) 取締役会の実効性評価に 第三者評価を追加 報酬割合を変更	女性・外国籍比率 30.0%

*RS：譲渡制限付株式報酬

コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は、取締役10名で構成され(監査等委員である取締役4名を含む)、そのうちの5名(50.0%)を独立社外取締役として指定しています。原則として3ヵ月に1回以上開催することとしており、適時に重要な経営意思決定を行うとともに取締役の業務執行の監督を行うことにより、適法かつ適正な会社運営の確保に努めています。また、執行役員制度を導入し、取締役会における経営意思決定と執行役員の業務執行を分離することにより、経営の効率化と取締役が執行役員の業務執行を監督する機能について強化を図っています。

2025年度取締役会実績

開催数:8回
議題数:26
報告事項:34
開催時間(平均):2時間48分

取締役会の具体的な検討内容として、主に以下の事項について審議および報告等を行いました。

2025年度 取締役会の主な審議内容

- 株主総会に関する事項
- 株式、資本等に関する事項
- 企業統治、経営方針・計画に関する事項
- 決算に関する事項
- 取締役会および取締役にに関する事項
- 人事に関する事項
- 財産の取得・処分等および資金調達に関する事項
- 事業再編、組織に関する事項
- 重要規程の制定・改廃に関する事項
- その他業務執行に関する事項

経営会議

2016年度の監査等委員会設置会社への移行に伴い、経営判断の迅速化を図る観点から、法令に定める事項を除く「重要

な業務執行の一部の決定」を取締役(執行役員社長)に委任しました。これに伴い、委任された取締役の諮問機関として、経営に関する重要事項について答申を行い、同取締役の意思決定の判断、業務執行の機動性強化等の補佐をする「経営会議」を設置しました。取締役会とあわせた迅速かつ効率的な経営意思の決定を図っています。

監査等委員会

各監査等委員である取締役が監査等委員でない取締役および執行役員等の業務執行状況を監査し、その報告・意見表明を行うことにより、適法かつ適正な会社運営の確保に努めています。監査等委員会設置会社への移行により、取締役会の監督機能および透明性は向上しており、その実効性は確保されていると考えます。

2025年度 各会議体の開催状況と主な議題

会議体名	開催頻度／回数／出席率	議題
経営会議	原則として毎月1回開催 (2025年度開催／10回) 出席率 100%	● 取締役会より社長に委任された重要な業務執行の決定に関する事項のうち、社長が必要と認める事項の審議 ● 取締役会付議事項のうち、社長が必要と認める事項の審議 ● その他経営に関する重要な事項の審議
監査等委員会	原則として3ヵ月に1回以上開催 (2025年度開催／8回) 出席率 96%	● 監査等委員でない取締役および執行役員等の業務執行状況の監査に関する報告・意見表明
指名・報酬委員会	原則として年2回開催 (2025年度開催／2回) 出席率 100%	● 監査等委員である取締役を除く取締役および執行役員の選任案 ● 監査等委員である取締役を除く取締役等の報酬および個人別報酬の算定方法等に関する事項
グループPDCA会議	原則として毎月1回開催 (2025年度開催／8回) 出席率 100%	● グループ全体(各事業部門)の計画進捗状況の報告、確認、指導 ● 各事業部門における重要案件の進捗状況の報告、確認、指導 ● 各事業部門にまたがる新たな経営課題の検討、調整
地域別PDCA会議 (日本・米・欧・アジア)	原則として3ヵ月に1回開催 (2025年度開催／各4回) 出席率 100%	● 各事業会社の計画、予算の検討 ● 各事業会社の計画進捗状況の報告、確認、指導
サステナビリティ委員会 ▶ p.32 サステナビリティ委員会	原則として3ヵ月に1回開催 (2025年度開催／4回) 出席率 100%	● グループの品質、リスクマネジメント、コンプライアンス、社会貢献、地球環境保全、人権尊重、働き方改革、ジェンダーにおける平等など、グループ全体のサステナビリティ方針等の審議や推進

指名・報酬委員会

2021年1月に取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の指名・報酬に係る手続きの公平性・透明性・客観性を強化することを目的に取締役会の諮問機関(任意)として指名・報酬委員会を設置しました。当委員会は構成員の過半数を社外取締役、委員長は社外取締役が務めており、取締役等の候補者選任案や取締役等の報酬および個人別の報酬の算定方法等に関する事項について、取締役会の諮問により審議し、答申を行っています。

グループおよび地域別PDCA会議

グループおよび地域別PDCA会議(非常勤の社外取締役を除く取締役、執行役員等の経営幹部によって構成される)において、取締役が経営計画の進捗状況を監督し、経営課題に対する指導を行い、監査等委員である取締役は執行役員等の業務執行の状況を監査しています。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性について

当社は2017年度から、年度末の取締役会終了後に取締役会の実効性に関する評価を毎年実施しています。2025年度については、評価の客観性および透明性を一層高める観点から、外部の第三者機関を起用し、アンケートおよび個別インタビューで分析・評価を行いました。第三者機関による分析・助言を踏まえることで、今後の取締役会の更なる実効性向上に向けた取り組みにつなげていきます。

分析・評価プロセス

(1)外部機関による分析・評価(2026年4月)

- 第三者機関において、取締役への匿名アンケートを実施するとともに、回答内容に関する取締役の考えを直接確認するため、個別インタビューを実施
- アンケートの回答および個別インタビューによって得られた結果を集計・分析し、取締役会の実効性における重要課題および今後の対応方針を導出

(2)取締役会での審議(2026年5月～6月)

- 2026年5月14日の当社取締役会にて、外部機関から取締役会実効性評価の結果が報告され、同日および同年6月24日の取締役会にて今後の対応方針について議論

分析・評価手法の概要

- 評価対象者：全取締役10名
- 評価手法：アンケートおよび個別インタビュー
- 主なアンケート項目：
 - ① 取締役会の構成
 - ② 取締役会の役割、議論・監督
 - ③ 取締役会の運営・支援体制
 - ④ 指名・報酬委員会
 - ⑤ 監査等委員会
- インタビュー内容：

上記アンケートにて課題と想定されるものを個別インタビューにて重点的に深掘りを実施

評価結果および今後の対応方針

取締役会の実効性に関する評価の結果、取締役会および各委員会の現状に対する取締役の評価は概ね高く、バランスの取れた取締役構成のもとで、社外取締役を含めて活発な議論が行われていることを確認しました。一方で、今後更なる実効性向上に向けた課題として、以下の事項を認識しました。今後各課題に対する対応を実施していくことにより、取締役会の更なる実効性の向上を目指します。

実効性評価に基づく課題認識と取り組みの方向性

課題項目	対応の方向性
取締役会の役割の明確化	取締役構成の最適化に向けた検討・見直し ボードダイバーシティの観点から企業価値向上に資する取締役構成の最適化を継続的に図る
取締役会運営の高度化	取締役会の運営に係る事務局体制の強化 事務局体制の強化により取締役会運営の専門性と実効性の向上を図る
指名・報酬委員会の役割の明確化	指名・報酬委員会の実効性の向上 指名・報酬委員会の役割・機能を整理し、ガバナンス強化に寄与する

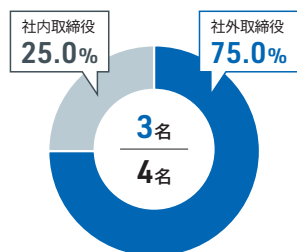
取締役の選任と育成

取締役の選任に関する方針

当社では、グローバルな観点から会社経営を監視・監督し、また、事業に係る重要な意思決定を行うにあたり必要とされる能力・見識・経験等を持つことを基準にしています。

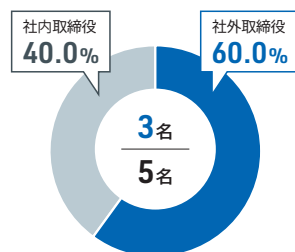
当社は、2021年に取締役のスキルマトリックスを作成・開示した以降も、直面する経営課題に照らして適宜見直しを実施しています。長期経営ビジョン「三和グローバルビジョン2030」および「中期経営計画2027」を達成するために取締役会で審議のうえ、右表に記載の分野を選定しています。

監査等委員会社外取締役比率



※社外取締役が委員長を務める。

指名・報酬委員会社外取締役比率



※社外取締役が委員長を務める。

期待されるスキル

企業経営	企業において代表取締役または代表取締役に準ずる幅広い管掌範囲を持つ役員経験を有していること。	ITデジタル	デジタル技術を活用し、事業と業務オペレーションの変革、効率化を推進するための知見を有していること。
業界知識・業界経験	業界での知識、経験を活かし、当社の成長に寄与するマネジメントスキルを有していること。	財務・会計金融	成長投資、健全な財務、株主還元のバランスのとれた経営基盤を構築するための財務・会計知識を有していること。
グローバル経験	日本国外でのビジネス経験、またはグローバルに事業を展開する会社のマネジメント経験があること。	人事・労務・人材開発	経営戦略と連動した人材育成等、人的資本経営に関する執行状況を監督し得るスキル・経験を有していること。
営業マーケティング	変化の激しいビジネス環境の中で事業機会を創造する先見性を有していること。	法務・リスクマネジメント・コンプライアンス	法務・企業統治・リスク管理の観点から迅速かつ適切に対応しステークホルダーからの信頼を確保するための知見を有していること。
製造・技術・開発・品質	顧客からの信頼を獲得するための、ものづくり（製造、技術、開発）と品質を確保するための知見を有していること。		

取締役会スキルマトリックス

		スキル項目(当社が期待する能力・見識・経験等)									多様性	
		企業経営	業界知識 業界経験	グローバル 経験	営業 マーケティング	製造・技術 開発・品質	IT デジタル	財務・会計 金融	人事・労務 人材開発	法務 リスクマネジメント コンプライアンス	外国籍	女性
取締役 (監査等委員 である取締 役を除く)	高山 靖司	●	●				●	●	●	●		
	山崎 弘之	●		●			●	●	●	●		
	道場 敏明	●	●	●	●			●				
	高山 盟司	●	●		●	●		●	●			
	横田 正伸 社外 独立	●		●		●			●			
	石村 弘子 社外 独立	●		●	●		●					●
監査等委 員である 取締役	米澤 常克 社外 独立	●	●	●	●							
	山岡 直人		●					●	●	●		
	マイケル モリズミ Michael Morizumi 社外 独立	●		●				●			●	
	鈴木 恵美子 社外 独立						●	●		●		●

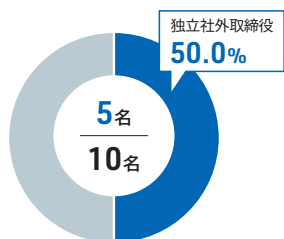
※上表は取締役が有するすべての能力・見識・経験等を表すものではありません。

コーポレート・ガバナンス

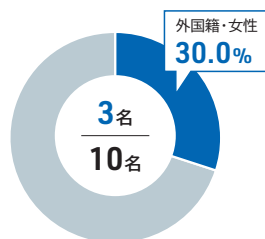
独立社外取締役について

社外取締役5名は、それぞれ豊富な経験や専門的な知見に基づき、経営に関する助言、業務執行から独立した中立な立場で取締役の業務執行を監査・監督しており、取締役会の監督機能を十分に高めています。今後も必要に応じて社外取締役比率の向上を検討するなど、取締役会の実効性の確保およびガバナンスの更なる向上を目指していきます。

独立社外取締役比率



ダイバーシティ比率



新任社外取締役コメント

持続的成長のためのコーポレート・ガバナンス

三和グループはコーポレート・ガバナンスを経営上の重要な課題と位置づけ、その強化を積極的に推進しています。私は公認会計士として20年以上にわたり大手監査法人で上場会社の監査に携わってきた経験を活かし、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に努め

ます。透明性の向上、リスク管理の徹底、効果的な内部統制の確立を推進し、株主やステークホルダーの信頼獲得に貢献します。誠実かつ公正な立場で当社の健全な経営と持続的な成長に寄与し、企業価値の向上に努めます。



社外取締役(監査等委員)
鈴木 恵美子

選任プロセス

当社の取締役会は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与し、当社の事業運営に関する幅広い知見と豊富な経験を備えている人材を取締役として選定します。個々人の能力、見識、経験はもとより、取締役会、監査等委員会全体としてのバランス(監査等委員である取締役には、1名以上の財務および会計に関する知見者を選任)、多様性等を考慮して選定され、監査等委員会が検証した後に取締役会にて審議して決定しています。

なお、取締役候補者は、取締役会が指名・報酬委員会へ諮問し、その答申に基づき選定されます。各取締役候補者の選任理由等については、「株主総会招集ご通知」に記載しています。経営幹部(取締役を除く)の選任および経営幹部の解任も同様の手続きにより、取締役会にて審議し決定します。

役員報酬と業績連動

役員報酬等の内容の決定に関する方針

当社は、2021年6月22日開催の取締役会において、取締役(監査等委員である取締役を除く。以下、「取締役」という)の個人別の報酬等の決定方針を決議しています。当社の取締役報酬等については、企業業績、企業価値の持続的な向上に資することを基本とし、優秀な人材の確保、維持が可能となり、当社取締役に求められる役割と責任に見合った報酬水準および報酬体系となるよう設計します。取締役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬で構成します。ただし、監査等委員である取締役および社外取締役については、基本報酬のみで構成します。また、非常勤取締役(連結子会社から報酬が支払われている取締役)に対しては、原則として報酬を支払いません。基本報酬、業績連動報酬の総額および譲渡制限付株式報酬の総額は各々株主総会が決定した総額の限度内とします。

	基本報酬	短期インセンティブ 業績連動報酬	長期インセンティブ 譲渡制限付株式報酬
取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	年額: 3億8千万円以内	年額: 2億8千万円以内	年額: 8千万円以内
社外取締役 (監査等委員を除く)			
監査等委員である 取締役	年額: 1億5千万円以内		

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンス

a. 基本報酬に関する方針

各取締役(監査等委員である取締役を除く)の基本報酬は、連結業績を踏まえ外部専門機関の提示する他社の報酬水準を参考に、役位ごとの報酬額を設定し、毎月支払います。

b. 業績連動報酬に関する方針

業績連動報酬は、取締役の任期(1年)中の職務執行に対する金銭報酬であり、当社の連結業績を踏まえ外部専門機関の提示する他社の報酬水準を参考に、役位ごとに基準額を設定し、基準額に指標および定量的・定性的に評価した各取締役の貢献度を考慮して業績連動報酬額を決定し、当該事業年度の翌事業年度中に支払います。

当社の業績を反映した持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能する報酬等となるよう、業績連動報酬の最も主要な指標として連結営業利益を選択しています。

業績連動報酬額は、役位別に定められたポイント数にポイント単価を乗じ、更に各取締役の評価を反映させた個別評価を乗じ

$$\text{個別取締役ごとの業績連動報酬(算式)} = \text{ポイント数} \times \text{ポイント単価} \times \text{個別評価}$$

ポイント数	役位別に設定
ポイント単価	前年度ポイント単価 × 前年度比増減率 × 増幅係数
個別評価	±25%

た額を報酬額として決定します。

個別評価は複数の重点目標項目を各取締役に個別に設定し、定量面、定性面でPDCAを廻す形で評価を行っています。これらの個別の重点目標項目とは別に、「組織の活性化、コンプライアンス、働きやすい環境づくり等」、会社のサステナブルな成長に資する項目については、全取締役共通の重点目標項目として設定しています。ポイント単価は、前年度のポイント単価に連結

営業利益の前年度比増減率(当年度連結営業利益を前年度連結営業利益で除したもの)と、インセンティブを高めるために設定した増幅係数を乗じて当年度のポイント単価を算出し、取締役会の承認により決定します。

また、各取締役の個別評価は、取締役会の委任を受けた代表取締役社長が、業績や貢献度を評価項目ごとに定量、定性的に±25%で評価し決定します。

2025年度の報酬等実績

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役(監査等委員を除く)(社外取締役を除く)	297	110	129	57	3
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	34	34	—	—	2
社外取締役(監査等委員を除く)	25	25	—	—	2
社外取締役(監査等委員)	64	64	—	—	3

- ※1 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
- ※2 業績連動報酬は、当期における事業活動の収益力を明確に反映するために連結営業利益を業績指標として採用しており、当社の連結営業利益の前年度比を基に、役位ごとの基準額を決定し、当該基準額に各取締役の貢献度を±25%の範囲で加減する方法で算出しています。
- ※3 非金銭報酬等は、譲渡制限付株式報酬に係る当事業年度の費用の計上額です。譲渡制限付株式報酬は、交付日から当社の取締役その他当社取締役会で定める地位を喪失するまでの期間、譲渡制限付株式割当契約により割当てを受けた当社の普通株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならないこととなっています。また、対象取締役が、当社取締役会が別途定める期間が満了する前に当社取締役会が定める地位を喪失した場合、当社の取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、当社は対象取締役が割り当てられた譲渡制限付株式を当然に無償で取得することとします。また、対象取締役が譲渡制限付株式割当契約に定められた法令遵守違反、内部規律違反などに該当した行為を行った場合も、当社は対象取締役が割り当てられた譲渡制限付株式を当然に無償で取得することとします。

c. 非金銭報酬に関する方針（譲渡制限付株式報酬）

譲渡制限付株式報酬制度は、取締役が当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とした株式報酬制度です。

社外取締役および監査等委員である取締役を除く取締役を対象とし、各対象取締役への具体的な配分については当社取締役会の決議に基づき決定します。

各対象取締役は、各事業年度において譲渡制限付株式の付与のために支給される金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付することにより、当社普通株式の割当を受けることとします。また、譲渡制限付株式報酬は、取締役の任期（1年）中の職務に対する報酬として、その選任に係る定時株主総会終結後1ヵ月以内に付与します。なお、割当については、自己株式処分の方法により行います。

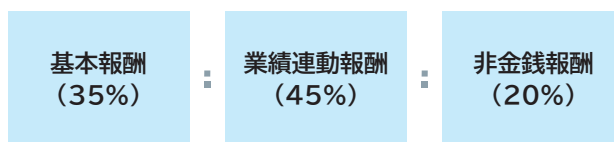
譲渡制限期間は、譲渡制限付株式の交付の日から当社の取締役その他当社取締役会で定める地位を喪失するまでの期間とします。

d. 報酬等の割合に関する方針

取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、任意の指名・報酬委員会に諮問し、同委

員会の答申を踏まえ、取締役会が決定します。

基本報酬、業績連動報酬、非金銭報酬の割合は、35%：45%：20%をモデルケースとしています。ただし、実際の支給額の割合は個人別に異なる場合があります。



e. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針

個人別の報酬額については、取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容の決定について委任を受けるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬額および各取締役の担当事業の業績を踏まえた業績連動報酬の評価配分とします。ただし、取締役会は当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、指名・報酬委員会に個人別報酬の算定方法等に関する事項を諮問し答申を得るものとし、委任を受けた代表取締役社長は、当該答申の内容を考慮して決定します。

なお、取締役の個別報酬額は、指名・報酬委員会に報告され、同委員会の検証を受けることにより、その公平性・透明性・客観性が確保されます。

役員向け株式保有ガイドライン

当社は、2023年4月1日付で、当社の取締役（社外取締役、非常勤取締役および監査等委員である取締役を除く）の自社株保有を促進させることにより、取締役が株価変動によるメリットとリスクを株主と共有するとともに、取締役の業績向上に対する意欲を一層高めることを目的として以下のとおり株式保有ガイドラインを制定しました。

株式保有ガイドライン

各取締役は以下の基準額に応じた自社株式を保有することに努めることとします。

会長・社長・相談役	当該役位就任後4年以内に基本報酬（年額）の2倍相当額
その他取締役	取締役就任後4年以内に基本報酬（年額）の1倍相当額

内部統制

当社は、会社法の定めに従って「業務の適正を確保するための体制構築の基本方針」を取締役会において決議し、この基本方針に基づいて内部統制システムを適宜整備しています。また、毎年、内部統制システムの実行状況について確認を行い、その結果を取締役会に報告するとともに、事業報告書を通じて株主に報告しています。今後も、改善に取り組むことでコーポレート・ガバナンスの強化を図ります。

グループガバナンス

グローバルで事業を展開する当社グループでは、グループ各社の「自主独立責任経営」を尊重しつつも、当社グループの全体最適を踏まえた業務の適正を確保するため、グループ一体となったコンプライアンス体制、品質保証体制、リスク管理体制等により、健全で効率的な企業集団活動を推進しています。

グループ経営管理体制

- グループ各社を担当する取締役は、各社の業務決定および業務執行の状況を監督し経営管理の透明性の向上に向けて指導、助言を行い、定期的に取締役会に報告をする。
- 経営方針、経営目標、年度経営計画の策定にあたっては、「地域別PDCA会議」等を開催してグループ各社との双方向の適切な議論を経て策定する。
- 「グループ会社管理規定」および米・欧・アジア各社の決裁権限基準に基づき、グループ各社に対して、業務執行に係る一定の事項について、事前の協議または承認、事後の報告を義務付けている。
- 監査部は、当社グループのうち、自社で内部監査機能を持たない会社に対して業務執行の状況およびコンプライアンス、リスク管理に関する内部監査を実施する。

投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、株主・投資家の皆様のご理解とご支援が不可欠であると認識しています。IR・SR活動を通じて正確かつ公平な情報開示に努めるとともに、建設的な対話を継続し、長期

的な信頼関係構築を図っています。

また、株主・投資家との建設的な対話を通じて得られたご意見・ご要望は、経営陣および関係部門へ共有し、経営戦略や事業運営の改善に活かしています。

2025年度 投資家との主な対話実績

実績	主な対話のテーマ	
機関投資家・証券アナリスト 向け決算説明会 2回	業績関連 ● 各地域での営業利益率について ● 各地域での市場環境について ● 各地域での売上シェアについて ● 各地域での事業撤退基準について ● 地域別ROICについて	サステナビリティ関連 ● 環境データの範囲拡大、開示充実について ● 気候変動対応商品(緩和)のインパクト開示について ● 女性関連指標や有給休暇取得について ● サクセッションプランの策定について ● 指名・報酬委員会について ● ボードダイバーシティについて
機関投資家・証券アナリスト との個別ミーティング 324回		
個人投資家向け説明会 2回		
証券会社主催の カンファレンス参加 3回		
代表取締役や担当取締役による 北米・欧州投資家向けのロードショー ... 各1回	財務関連 ● 自己資本比率の適正な指標について ● キャッシュアロケーションについて ● 財務レバレッジについて	

経営陣への共有内容

- 取締役会へのIR活動実績および株式市場の当社に対する見解の報告(年4回)
- 経営陣幹部への当社株価状況の報告(四半期ごと)
- 経営陣幹部に対し、海外IR、決算発表等における機関投資家および証券アナリストとの対話内容を報告

リスク管理

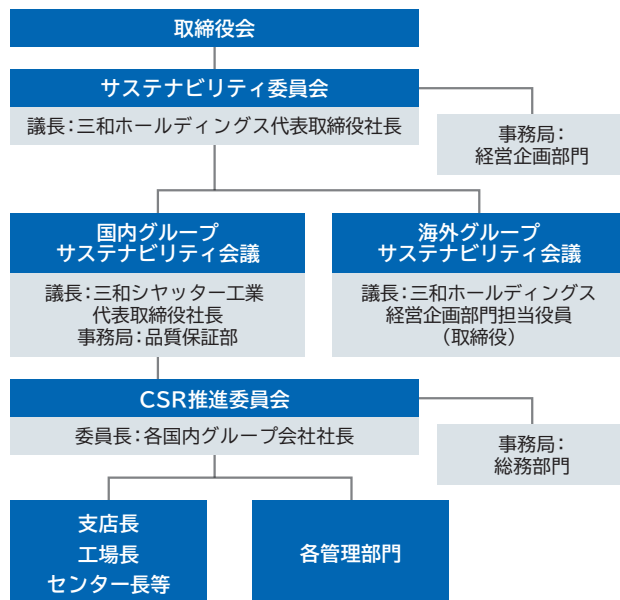
リスクマネジメントの実行に向けて

当社グループは、業務遂行における事業リスクの把握・分析・評価を実施し、必要な回避策、低減策を講じています。リスクマネジメント推進専管組織として「サステナビリティ委員会」が、当社グループのリスクマネジメントの基本方針、リスクマネジメントに関する計画、施策の進捗状況の報告・審議を行い、また、国内事業部門の「国内グループサステナビリティ会議」とグループ各社の「CSR推進委員会」、グローバル事業部門の「海外グループサステナビリティ会議」が、各社の事業展開に伴って発生するリスクに適切かつ迅速に対応するリスク管理を行っています。

2025年度リスク対策実施テーマ数

25テーマ

サステナビリティ推進体制図



事業継続計画(BCP)の取り組み

基本的な考え方

当社グループにおけるBCPは、従業員の生命や会社の財産を守る防災対策を土台とし、事業の継続と早期回復を目的としています。

BCPの策定には、従業員の安全なくして事業継続はありえないという考えのもと、防災対策の整備にも注力しながら、取り組みを進めてきました。

首都直下型地震が発生した場合のリスクを想定し、中核事業会社の三和シャッター工業をはじめ首都圏に本社を置くグループ各社において、事業継続計画(BCP)を策定しました。



基本原則・精神

目的

- 従業員、施工技術者、社内協力会社とその家族の身の安全を確保する
- 早期の業務再開を図り、事業機会逸失を回避し既存顧客への製品提供サービスを維持する
- 事業所近隣の地域住民と連携し社会に貢献する

対象とする中核事業

- シャッター、ドアの供給および修理

情報セキュリティ対策

有事(インシデント発生)に備えたセキュリティ対策を強化・推進するため、2019年6月に経営企画部門担当役員を議長とする「情報セキュリティ対策会議」を設置しました。この会議は、海外を含めたグループ全体のセキュリティリスクを認識し、セキュリティレベルの維持・向上につながる各種施策の検討・立案・実施を行うとともに、外部団体からの情報入手等により、最新情報に基づいたセキュリティ対策の構築を行うことを目的としています。

2020年には、サイバー攻撃の情報セキュリティインシデントによる業務の中断を防ぐことを目的に、IT-BCPを策定し運用を開始しました。また、「個人情報保護」をテーマアップし、個人情報の適切な管理と取り扱いについて周知徹底しました。

2025年度には、社外秘情報の取り扱いの明確化、社内資料へのアクセス権限の適正化など情報セキュリティ体制の強化を目的に、国内グループ各社に適用される「情報セキュリティ規定」の一部を改正しました。

また、情報セキュリティ対策として、全社員を対象としたITリテラシー向上のためのウェブサイト研修やウイルスメール訓練を実施しています。加えて、社内イントラネット上にセキュリティ情報ポータルサイトを開設し、情報セキュリティ関連規定、不審メールの見分け方・対応等のセキュリティ情報等を掲載し、情報セキュリティ対策の周知徹底を図っています。さらに、政府が毎年2月から3月にかけて推進するサイバーセキュリティ月間に合わせて、全社員に社内情報システム利用のルール等をあらためて周知し実務的なセキュリティレベルの底上げを図っています。

コンプライアンス

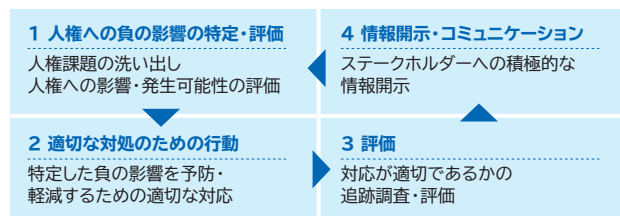
人権の尊重

当社グループに関わるすべての人々の基本的人権を尊重し、心身の健康や安全を確保することは重要な責務であり、事業運営の安定に資すると考えていることから、2023年11月に取締役会の承認のもと「三和グループ人権方針」を制定しました。今後は、従業員教育や救済メカニズムの強化等を通じて人権リスクへの対応を進めていきます。

人権デュー・デリジェンス

当社グループは、人権への負の影響を最小化するため、人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築し、継続的に運用しています。この仕組みにより、リスクの特定、防止・軽減に取り組んでいます。プロセスは下図のとおりです。

人権デュー・デリジェンスのプロセス



2023年度から、三和シャッター工業の主要調達先および工場協力会社を対象とした人権デュー・デリジェンスアンケートを実施し、同年4月には、人権問題などについて、当社への直接情報提供（救済要請含む）窓口を、当社ホームページ内に開設しました。

2025年度人権デュー・デリジェンスアンケート対象会社数 **57社**

コンプライアンスの徹底

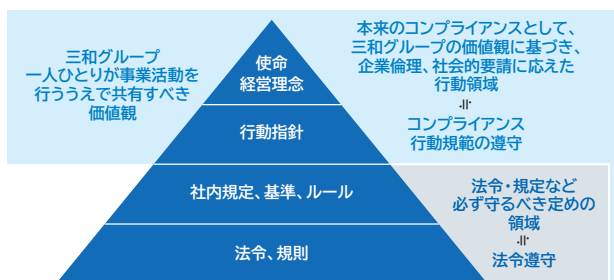
当社グループでは、社会から信頼される企業グループとなるために、グループの使命、経営理念、行動指針の精神、価値観を具体的な行動に移す際を守るべきことをまとめた「三和グループコンプライアンス行動規範」を2005年に制定しました。2025年には「コンプライアンス行動規範&ケースブック」を社会要請の変化に合わせて改訂し、全従業員に配布しました。

海外グループ会社におけるコンプライアンス意識浸透

アジア各社では、「コンプライアンス行動規範&ケースブック」の読み合わせ、勉強会、イントラネットへの格納、誓約書の署名回収等、従業員へのコンプライアンス啓発活動を継続して実施しています。

三和ホールディングス監査部では、海外グループ会社に対しての内部監査も行っており、2025年度は、海外7社に対して、現地の法規制に則った会計、製造、工務、人事労務、内部統制、ガバナンス、リスク管理等に関するリモート監査を実施しました。

コンプライアンス行動規範概念図



コンプライアンス月間

国内グループ会社では、コンプライアンス意識の浸透とそれに基づいた行動の徹底を図るため、毎年11月をコンプライアンス

月間と定め、「コンプライアンス行動規範&ケースブック」による勉強会や、「独占禁止法ガイドブック」および「同業他社関係者との接触規制に関するガイドライン」の再周知を徹底しています。

コンプライアンス研修

国内グループ会社では、管理職を対象としたコンプライアンス研修を全国で実施しています。本研修では独占禁止法、建設業法、労働基準法等の事業関連法の講義のほか、安全配慮義務、ハラスメント、情報セキュリティ、人権尊重、腐敗贈収賄防止などのリスクに対する講義を通じ、コンプライアンス意識の醸成を図っています。

また、新入社員研修、中途採用社員研修や新任管理者研修においても同様の研修を実施しています。2024年度からは全従業員を対象としたe-ラーニングも実施しています。

2025年度コンプライアンス研修受講者数 **10,332名**

企業倫理ホットライン（内部通報制度）

国内グループ会社では、「不正や法令違反の抑止力」「不正や法令違反につながるリスクの早期把握」「不正や法令違反の早期発見」を目的として、2006年から企業倫理ホットラインを設けています。また、米州(ODC)や欧州(NF)においても、内部通報制度を設置、2019年よりアジア6社で企業倫理ホットラインを導入しました(2025年現在:12社)。多国語に対応したポスター掲示やカードを従業員に配布しており、適宜周知を図るとともに、通報の秘密厳守および匿名性の担保と通報者の不利益取り扱い禁止の徹底により信頼度の向上に努めています。

2025年度内部通報件数 **88件(うち国内46件)**